

Annexe (2)

(VEUILLEZ RÉPONDRE AUX QUESTIONS SUIVANTES EN VEILLANT À CE QUE LE NOMBRE TOTAL DE MOTS POUR L'ENSEMBLE DES RÉPONSES SOIT COMPRIS ENTRE 1 000 ET 3 000 MOTS.)

Originaire du Koweït, pays dont la contribution à l'aide humanitaire mondiale s'est élevée en moyenne à 2,7% du PIB par an au cours des 50 dernières années et qui a reçu le titre de « Centre humanitaire », je m'engage à lutter résolument contre la faim et la pauvreté dans le monde.

- 1. En quoi vos compétences et votre expérience font-elles de votre candidature la bonne? Quelles seraient les valeurs qui inspireraient votre action à la tête du FIDA? Veuillez décrire votre style de gestion, le mode de collaboration que vous envisagez avec votre équipe dirigeante idéale et la manière dont vous comptez établir un bon environnement de travail dans l'organisation.**

Au fil de ma riche expérience dans les secteurs public et privé, j'ai acquis les connaissances, l'expérience et les compétences qui constitueront, selon moi, une plus-value pour le FIDA, permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs et garantiront l'affectation efficace et efficiente de ses ressources à l'appui de sa vision. De plus, ayant travaillé avec succès avec plusieurs conseils d'administration au cours de ma carrière professionnelle, je suis capable de collaborer en toute transparence avec les membres du Conseil d'administration pour harmoniser leurs attentes, les grands objectifs à atteindre et les défis à relever, en sollicitant leurs conseils, y compris sur les prochains programmes à mener à bien.

Dans le cadre de mes récentes fonctions dans le secteur public en qualité de Secrétaire général du Conseil supérieur de la planification et du développement, nous avons lancé, avec mon équipe, un plan de transformation complet dans le but de bâtir une institution nationale de planification soucieuse d'articuler réflexion mondiale et action locale. Cette transformation a commencé par un audit interne. Comprendre et évaluer les lacunes est essentiel pour mettre en œuvre des changements significatifs dans l'organisation. Nous avons ensuite lancé un plan de développement du capital humain pour mettre à l'honneur les personnes brillantes et compétentes de l'organisation. Toutes ces activités sont systématiquement complétées par des opérations de communication, qui sont indispensables pour relayer l'information. Nous adoptons des pratiques exemplaires en matière de fonctionnement organisationnel pour que notre plan de transformation soit couronné de succès. Le plan a été élaboré en collaboration avec le maître d'œuvre, le Ministre de la planification de l'époque, et nous avons veillé à ce qu'il concorde avec les attentes du Ministre avant d'engager sa mise en œuvre. Il est essentiel d'associer toutes les parties prenantes et de ne jamais laisser personne de côté, en garantissant la transparence et la diffusion des informations.

Mon style de gestion dépend grandement de l'organisation concernée. Dans le cas du FIDA, institution internationale dotée d'une mission mondiale, je compte mettre davantage l'accent sur la gestion de l'environnement de travail en assurant une gouvernance appropriée, où intégrité et transparence sont les deux valeurs clés. L'esprit d'équipe, le soutien à l'innovation et l'autonomisation sont d'autres valeurs importantes. Les défis qui attendent le FIDA dans un environnement mondial très imprévisible du fait des crises inédites en cours et à venir doivent être relevés en s'appuyant sur une solide assise en interne, où la solidarité et l'engagement résolu à concrétiser des objectifs humanitaires imprègnent fondamentalement l'action menée. À cet égard, il est primordial de solliciter les conseils et les orientations stratégiques du Conseil d'administration pour pouvoir obtenir un impact à grande échelle.

2. Quelles leçons avez-vous retenues de votre parcours pour ce qui est de la réflexion stratégique et de l'élaboration de stratégies et de plans de développement, et comment comptez-vous les mettre à profit au service de la mission du FIDA?

- J'ai notamment retenu qu'il fallait:
 - donner la priorité aux objectifs institutionnels qui produisent le plus fort impact possible;
 - établir des indicateurs de succès stratégiques qui soient clairs et pertinents (c'est-à-dire des indicateurs de résultats pour les objectifs stratégiques): on ne peut pas gérer ce qu'on ne peut pas mesurer;
 - se tourner vers le Conseil d'administration pour déterminer les orientations stratégiques à adopter – ne pas solliciter le Conseil est un frein au succès;
 - sur la base d'un examen préalable, élaborer ou actualiser les statuts de l'organisation pour garantir la transparence dans l'environnement de travail, assurer une bonne gouvernance et permettre la circulation de l'information;
 - se concentrer sur la réalisation des objectifs stratégiques et donner aux cadres dirigeants les moyens de piloter les opérations;
 - bâtir un réseau de partenaires qui appuie le cœur de métier de l'institution.

Je suis persuadé que ces leçons peuvent être mises à profit au service de la mission du FIDA à de nombreux égards:

- Comme le cinquième Cadre stratégique du FIDA expire dans trois ans, en 2025, il convient d'entamer les travaux en vue de son actualisation. Le nouveau cadre devrait prendre en compte la situation actuelle de la faim, de la malnutrition et de la pauvreté dans le monde et mettre un accent particulier sur les économies fragiles, les zones de guerre, les États défaillants, les pays en proie à des besoins importants, ainsi que les pays touchés par la malnutrition en raison de l'abondance de nourriture.
- Il importe de concevoir des programmes distinctifs, dans la droite ligne de l'économie axée sur les plateformes, qui soient capables de créer des débouchés et qui favorisent l'articulation avec les marchés.
- Des partenariats doivent être noués avec des organisations philanthropiques mondiales et des entreprises privées en vue du financement du programme des « agroplateformes » (voir plus loin).
- Il y a lieu d'échanger avec des centres de recherche et de développement du monde entier pour promouvoir des changements dans les pays, de manière à accroître le rendement des terres et à améliorer l'adoption de technologies à faible consommation d'eau, entre autres.
- Le transfert de connaissances doit être amélioré grâce à la coopération Sud-Sud.
- La priorité doit être donnée aux programmes visant à accompagner les personnes défavorisées qui ont le plus besoin de notre aide.
- Il faut mener des activités mondiales de concertation sur les politiques.

3. Quelle vision avez-vous pour le FIDA? Comment entendez-vous renforcer son rôle et son efficacité dans l'architecture de l'aide internationale, eu égard, d'une part, à la COVID-19, aux chocs économiques, aux changements climatiques et au recul de la biodiversité, et, de l'autre, aux objectifs de développement durable à l'horizon 2030, notamment l'élimination de la faim, la malnutrition et la pauvreté, y compris dans les contextes de grande fragilité?

Bien que la mission du FIDA vise à « transformer les économies rurales et les systèmes alimentaires en favorisant l'inclusion, la productivité, la résilience et la durabilité », la prise en compte d'autres économies dans le cadre de cette transformation peut aboutir à une approche plus équilibrée à l'appui d'une nouvelle mission concordant avec le programme des objectifs de développement durable, qui inclut tous les types d'économies. Compte tenu de l'accélération des changements aux

quatre coins du monde, de nouveaux pays devraient figurer sur la liste des économies fragiles et déstabilisées. C'est pourquoi il faut agir de manière préventive au moyen de programmes financés ou cofinancés par ces pays, qui devraient d'ores et déjà commencer à bâtir un système plus productif, plus résilient et plus durable conformément aux préconisations du FIDA.

Le sixième Cadre stratégique du FIDA devrait prendre en compte le contexte de l'après-COVID-19, les chocs économiques, les changements climatiques et le recul de la biodiversité, et aborder la réduction des risques. Il doit viser l'inclusion, et le principe consistant à « ne laisser personne de côté » doit être pris au sens strict. Par conséquent, il importe tout particulièrement de constituer un portefeuille de programmes phares permettant de créer des débouchés et des emplois. On pourrait ainsi établir un programme des « agroplateformes », qui relierait toutes les parties prenantes du secteur agricole, comme les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, du développement des marchés, de la recherche-développement et des infrastructures (pour relier l'offre à la demande). Cette approche holistique optimiserait l'incidence des ressources financières et pourrait même attirer des financements plus importants.

Pour accroître sa visibilité, le FIDA doit mettre en œuvre une communication stratégique visant à le repositionner comme un fonds de développement axé sur l'agriculture, et non comme un fonds de développement agricole. Ce changement a tout simplement pour objectif d'élargir le périmètre du secteur agricole de manière à inclure les différents secteurs de la chaîne d'approvisionnement, notamment le développement des marchés, et à favoriser la construction d'infrastructures de soutien.

Ma vision du FIDA s'articule en quatre volets:

- financer l'économie des plateformes agricoles;
- réduire les risques dans les économies où des vulnérabilités commencent à se faire jour en raison des crises et des chocs actuels;
- développer les partenariats avec le secteur privé et les entrepreneurs sociaux;
- établir une concertation mondiale d'ordre stratégique sur le lien holistique entre l'eau, l'alimentation, l'énergie et les changements climatiques.

4. Si votre candidature est retenue, comment entendez-vous préserver la viabilité financière du Fonds et mobiliser des ressources supplémentaires (au profit notamment des pays les pauvres, compte tenu des contraintes économiques), de sorte qu'il puisse remplir sa mission et tirer parti de ses avantages comparatifs? Comment le FIDA pourrait-il approfondir encore sa coopération avec les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire?

La viabilité du financement des programmes du FIDA est fortement corrélée à l'impact des programmes dans les pays qui ont besoin d'aide. Si je suis élu Président, je veillerai à la conception de programmes exhaustifs, capables de produire un impact optimal. Les programmes doivent relever les défis d'une manière radicalement innovante. Ainsi, en s'appuyant sur la technologie, le programme de développement du capital humain dans le domaine du développement agricole dans les pays à faible revenu aura des retombées majeures et appuiera la réalisation des objectifs stratégiques du FIDA. Les méthodes classiques utilisées pour relever les défis actuels ne sont pas pérennes et n'encouragent pas un financement durable. Par ailleurs, comme mentionné plus haut, l'élargissement des partenariats avec des entreprises privées et des organisations philanthropiques ainsi que les cofinancements avec les pays contribueront également à la viabilité financière.

Les connaissances en matière de développement que le FIDA a acquises depuis sa création peuvent être mises à profit au service des pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire sous la forme de services consultatifs. Lorsque les financements octroyés sont liés à des réformes économiques, les pays bénéficiaires voient leur résilience s'améliorer et peuvent progressivement atteindre une tranche de revenu supérieure, comme le montre l'exemple de la République de Corée.